

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**SUELYN PARIZOTTO**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA COMERCIAL ADEGUEIRO**

**Porto Alegre  
2018**

**SUELYN PARIZOTTO**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA COMERCIAL ADEGUEIRO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce.

**Porto Alegre**

**2018**

**SUELYN PARIZOTTO**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA COMERCIAL ADEGUEIRO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 25/06/2018

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Orientador

UFRGS

---

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

UFRGS

**Porto Alegre**

**2018**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço:

Primeiramente, a Deus, pois sem Ele nada disto seria possível. Grata por todas as conquistas até então alcançadas e pelas que virão.

Aos meus pais, Arnaldo e Adelaide, por todo o incentivo e pelo estudo que puderam proporcionar-me durante toda a minha vida.

Ao Prof. Dr. Fernando Bins Luce, por aceitar orientar-me e pelos ensinamentos, os quais me permitiram escrever este trabalho.

Ao Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo, por aceitar integrar a banca de avaliação deste Trabalho de Conclusão de Curso.

## RESUMO

O presente trabalho visa a elaboração de um plano de marketing para a Comercial Adequeiro, uma pequena empresa familiar atuante no setor atacadista e varejista de bebidas, alimentos e outros produtos, cuja administração, até então, sempre foi baseada nas experiências dos sócios. Para a elaboração deste estudo, foi realizada uma análise situacional do estabelecimento, a qual permitiu identificar suas forças e fraquezas, bem como suas oportunidades e ameaças. A partir dessas informações, foram pautados os seus objetivos, bem como os de marketing. Para finalizar, o estudo propõe um plano de ação para alcançar os objetivos propostos, bem como o controle do plano de marketing.

**Palavras-chave:** Plano de marketing. Análise SWOT. Estratégia. Plano de ação.

## **ABSTRACT**

This study aims at the elaboration of a marketing plan for Comercial Adequeiro, a small family business operating in the wholesale and retail sector of beverages, food and other products, whose management, until then, has always been based on the experiences of its members. For the elaboration of this study, a situational analysis of the establishment was carried out, which allowed to identify its strengths and weaknesses, as well as its opportunities and threats. Based on this information, their objectives as well as marketing objectives were set. Finally, the study proposes a plan of action to achieve the proposed objectives, as well as the control of the marketing plan.

**Keywords:** Marketing plan. SWOT Analysis. Strategy. Actionplan.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Logotipo da empresa Comercial Adequeiro.....	11
Figura 2 – Espaço físico da empresa Comercial Adequeiro.....	12
Figura 3 – Composto de marketing.....	18

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura de um plano de marketing.....	23
Quadro 2 – Clientes: pessoa física.....	40
Quadro 3 – Clientes: pessoa jurídica.....	42
Quadro 4 – Concorrentes: atacados.....	43
Quadro 5 – Concorrentes: distribuidoras.....	45
Quadro 6 – Concorrentes: pessoa física.....	46
Quadro 7 – Matriz SWOT da Comercial Adequeiro.....	56



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>11</b>
<b>3 DEFINIÇÃO DO TEMA EM ESTUDO .....</b>	<b>13</b>
<b>4 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>5 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
5.1 MARKETING .....	17
5.2 COMPOSTO DE MARKETING .....	18
<b>5.2.1 Produto.....</b>	<b>19</b>
<b>5.2.2 Preço .....</b>	<b>19</b>
<b>5.2.3 Praça.....</b>	<b>20</b>
<b>5.2.4 Promoção .....</b>	<b>20</b>
5.3 PLANO DE MARKETING .....	21
<b>5.3.1 Sumário Executivo .....</b>	<b>24</b>
<b>5.3.2 Análise Situacional.....</b>	<b>25</b>
5.3.2.1 Macroambiente.....	25
5.3.2.2 Microambiente .....	28
<b>5.3.3 Análise SWOT .....</b>	<b>30</b>
5.3.3.1 Forças e fraquezas.....	32
5.3.3.2 Oportunidades e ameaças .....	32
<b>5.3.4 Metas e Objetivos de Marketing .....</b>	<b>33</b>
<b>5.3.5 Estratégia de Marketing .....</b>	<b>33</b>
<b>5.3.6 Implementação de Marketing .....</b>	<b>34</b>
<b>5.3.7 Avaliação e Controle .....</b>	<b>34</b>
<b>6 OBJETIVOS .....</b>	<b>36</b>
6.1 OBJETIVO GERAL.....	36
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	36
<b>7 METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
<b>8 PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>39</b>
8.1 ANÁLISE SITUACIONAL .....	39
<b>8.1.1 Clientes .....</b>	<b>39</b>
<b>8.1.2 Concorrência .....</b>	<b>43</b>
<b>8.1.3 Cenários.....</b>	<b>47</b>

<b>8.2.1 Forças .....</b>	<b>51</b>
<b>8.2.2 Fraquezas.....</b>	<b>53</b>
<b>8.2.3 Oportunidades .....</b>	<b>54</b>
<b>8.2.4 Ameaças .....</b>	<b>55</b>
<b>8.2.5 Matriz SWOT .....</b>	<b>56</b>
<b>8.3 OBJETIVOS DE MARKETING .....</b>	<b>57</b>
<b>8.3.1 Objetivos da Empresa.....</b>	<b>57</b>
<b>8.3.2 Objetivos de Marketing .....</b>	<b>57</b>
<b>8.4 PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>58</b>
<b>8.5 CONTROLE DO PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>61</b>
<b>9 CONCLUSÃO .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio a um contexto cada vez mais competitivo, as organizações comerciais necessitam buscar métodos para acompanhar o que acontece no mercado em que atuam e obter a maior quantidade possível de informações sobre ele. Além disso, a expansão da concorrência faz com que as empresas tenham de agir de forma estratégica diante da dinâmica desse mercado, a fim de manter sua estabilidade e buscar a lucratividade.

Acerca disso, o plano de marketing é uma importante ferramenta a ser utilizada, pois permite, através dele, conhecer melhor o ambiente em que a empresa está inserida, além de proporcionar uma melhor visão sobre as ações que possibilitem obter vantagem competitiva. O presente trabalho tem como proposta criar um plano de marketing para a empresa Comercial Adequeiro, permitindo que os sócios tenham uma confiável fonte de consulta para futuras decisões a serem tomadas, uma vez que, até então, todas foram baseadas, somente, em suas experiências.

Diante disso, na primeira parte do trabalho, a empresa será apresentada, a fim de que sejam conhecidas suas características e sua estrutura. Em seguida, é exposta a definição do tema em estudo, seguido da justificativa de sua escolha. Haverá, depois, a revisão bibliográfica sobre o assunto em pauta, a qual foi usada para a fundamentação teórica da pesquisa. Logo, os objetivos geral e específicos serão explicitados. Por último, será explicada a metodologia utilizada na realização do presente estudo.

Na segunda etapa, inicia-se o plano de marketing, no qual são aplicadas as teorias expostas anteriormente. Para a sua realização, foi feita uma análise do ambiente da empresa. No ambiente interno, foram definidas suas forças e fraquezas, enquanto, no ambiente externo, foram analisados os cenários, os clientes e os concorrentes da Comercial Adequeiro, permitindo identificar oportunidades e ameaças. Após isso, foi possível realizar sua matriz SWOT, baseando-se nas informações obtidas. Por fim, foram estabelecidos os seus objetivos e os de marketing, para, então, ser proposto um plano com ações a serem seguidas pela empresa e definido o controle de ação.

## 2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Comercial Adegueiro, aberta em 2009, consiste em uma sociedade limitada criada entre pai e filho. Sua principal atividade é o comércio atacadista de bebidas, mas possui, também, como atividades secundárias, o comércio atacadista de produtos alimentícios e produtos de higiene, limpeza e conservação domiciliar e o comércio varejista de bebidas e produtos alimentícios.

Figura 2 – Logotipo da empresa Comercial Adegueiro.



Fonte: Página da Comercial Adegueiro no Facebook (2018).

O ambiente de trabalho da empresa é familiar. Nela, atuam um pai, um filho – o sócio mencionado anteriormente –, uma filha – a autora do presente trabalho – e um neto, todos responsáveis pela administração das compras, vendas, contas a pagar e receber, pelo estoque e logística do transporte e da distribuição. Além dos familiares, a Comercial Adegueiro conta com mais três funcionários: um motorista e dois entregadores, sendo um deles o responsável pelo levantamento de estoque.

A empresa tem como clientes tanto pessoas físicas, quanto pessoas jurídicas, embora seu foco seja a, preponderantemente, pessoa jurídica. Atende clientes na região Norte de Porto Alegre e nas cidades da região metropolitana, como Cachoeirinha, Alvorada e Viamão. Os principais estabelecimentos atendidos são bares, botecos, lancherias, mercados de bairro, padarias, restaurantes, armazéns e quadras de futebol.

A Comercial Adegueiro trabalha com uma grande variedade de produtos. Seu foco é a comercialização de bebidas, mas dispõe, como dito, de diversas outras mercadorias. A empresa costuma vender seus produtos em maiores quantidades,

uma vez que sua principal atividade é a venda por atacado, porém, também, vende para o consumidor final, especialmente através das cestas básicas que comercializa.

Os clientes são atendidos principalmente via telefone, mas, também, por e-mail e pessoalmente. Tal estabelecimento realiza a entrega de mercadoria sem custo adicional e não exige valor mínimo de compra, todavia, tendo em vista que atende, também, ao varejo, há, ainda, a possibilidade de o cliente ir retirar seu produto diretamente na empresa. Para manter o serviço de pronta-entrega, a Comercial Adegueiro dispõe de um depósito com ótimo espaço físico, o qual comporta todos os seus produtos.

Figura 2 – Espaço físico da empresa Comercial Adegueiro.



Fonte: Fotografado pela autora.

### 3 DEFINIÇÃO DO TEMA EM ESTUDO

A Comercial Adegueiro foi enquadrada como uma microempresa, que, de acordo com o Sebrae Nacional (2016), corresponde a empresas que disponham de receita bruta de até R\$ 360 mil por ano. No Brasil, as micro e pequenas empresas apresentam grande expressividade, já que representam 99% do total de empresas no país (G1, 2012). Além disso, somente no ano de 2016, empregaram 60% a mais do que as médias e grandes empresas (Ferreira, 2017).

Ademais, a Comercial Adegueiro, por ser uma empresa familiar, está inserida nas empresas familiares brasileiras, as quais correspondem a 90% do total de empresas formais existentes no país, cujo número seria ainda maior se, de acordo com Lemes Júnior e Pisa (2010), considerassem, também, as empresas informais. Conforme o autor, é comum que as empresas familiares iniciem como empresas individuais, nas quais o fundador, sozinho, responsabiliza-se por todas as funções, não sendo diferente de como aconteceu com um dos sócios da Comercial Adegueiro.

Apesar de ter apenas oito anos no mercado, anteriormente, um dos sócios já tinha uma empresa (que ele mesmo administrava e realizava as demais funções), a qual havia sido fundada há quase 40 anos. Essa empresa anterior veio a crescer durante boas épocas de vendas pelas quais passou, principalmente, em razão da inflação existente no início dos anos 90, a qual chegava a ultrapassar 80% ao mês (ROSSI et al., 2013). Por tratar-se de uma empresa individual, foi encerrada e, então, fundada a Comercial Adegueiro, que virou uma sociedade limitada.

A economia do setor atacadista e distribuidor passa por momento favorável, já que, somente no mês de maio de 2017, o faturamento desse setor – o mesmo de atuação da Comercial Adegueiro – cresceu 9,9% em relação ao mês de abril, além do aumento de 0,84% em relação ao mesmo período do ano anterior (ZERO HORA, 2017). Mesmo diante desse panorama, a Comercial Adegueiro, que até os últimos dois anos esteve em crescimento, está estagnada e não tem expandido-se.

Os sócios vêm administrando a empresa conforme o conhecimento adquirido durante o tempo em que trabalham no setor e essa administração, exercida por eles, sempre foi baseada em suas experiências, sem qualquer estratégia definida. No

entanto, essa ausência de estratégia determina uma vulnerabilidade por parte da empresa, pois, de acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), não assegura que os recursos e as capacidades dispostas estejam em conformidade com as exigências do mercado em que opera.

De acordo com Lemes Júnior e Pisa (2010), esse aspecto faz referência às características comuns das empresas familiares, que costumam ser contrárias à adoção de inovações, fazendo com que tenham uma estrutura administrativa fechada. Consequentemente, existe uma relutância em aceitar introduzir técnicas de planejamento e controle. Uma prática que poderia contribuir para melhorar esse comportamento seria a de incentivar novas formas de pensar e atualizar os entendimentos estratégicos.

Diante do exposto, existe a necessidade da criação de um plano de marketing para a Comercial Adequeiro, pois, conforme Kotler e Keller, “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing” (2012, p. 39). Em continuidade, Cobra (1992) diz que o plano de marketing ajuda a identificar as melhores oportunidades da empresa, além de instruir a obtenção e manutenção de uma posição no mercado. Westwood confirma isso ao dizer que o plano de marketing deve “identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa” (2007, p. 04) e ajudar a especificar como entrar e manter-se em um mercado identificado.

Ainda segundo o autor, esse é um plano de ação para a empresa e responde perguntas, como: para onde estamos indo e como chegar lá? Deve ser usado pela empresa como um mapa. Conforme o mesmo autor, é possível estabelecer planejamento de curto, médio e longo prazo. Por último, o plano de marketing deve ser a base de todos os outros planos da empresa, como afirma Cobra (1992).

Dito isso, vê-se que é uma importante ferramenta a ser utilizada na gestão de empresas, pois busca alcançar as metas estabelecidas de maneira eficaz. Além disso, para que se possa identificar as oportunidades, deve-se levar em consideração diversos elementos, como: produto, marca, embalagem, preço, assistência ao cliente, vendas, propaganda, promoções de venda etc. (COBRA, 1992).

A competitividade está cada vez maior e há poucos recursos. O plano de marketing preocupa-se não, apenas, com as características de inovações, mas, também, com a diferenciação perante a concorrência (POLIZEI, 2010). Dessa

forma, um plano de marketing é uma potencial ferramenta a ser usada e ajudará a suprir a deficiência da falta de planejamento e estratégia, de modo a evidenciar oportunidades e visar o crescimento da empresa.



#### **4 JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema deve-se ao fato de a autora trabalhar na empresa e conhecer as necessidades da mesma, bem como à intenção de contribuir para o seu crescimento, já que nunca houve qualquer planejamento. Embora a forma de administração da Comercial Adequeiro, sempre pautada na experiência dos sócios, até então, tenha tido êxito, é importante que haja um norteamento, baseado em conhecimento formal, para embasar as futuras tomadas de decisões.

Pretende-se, com o presente estudo, analisar o ambiente em que está inserida a empresa, para que se possa, então, identificar oportunidades. A elaboração do plano de marketing ajudará os sócios – e administradores – da Comercial Adequeiro a ter uma visão mais clara e ampla sobre o que é necessário fazer para que se alcance as metas estabelecidas. Ademais, poderá servir, também, como referência para outras empresas que tenham interesse em expandir e buscar o crescimento perante à concorrência existente.

## 5 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos a serem utilizados na realização do trabalho. Sendo assim, a revisão teórica irá proporcionar auxílio para que se tenha um melhor entendimento acerca da leitura deste plano de marketing.

### 5.1 MARKETING

O marketing surge a partir da importância de atender as necessidades do consumidor. Kotler diz que o marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” (2006, p. 06). Segundo Cobra (1992), é preciso descobrir o que o consumidor quer ou precisa e, só então, tomar decisões, sem esquecer que o foco é entender e responder a essas carências.

Westwood (2007) diz que a empresa deve adaptar-se ao que o cliente deseja e então satisfazê-lo. Dessa forma, é preciso entender o consumidor. Segundo a American Marketing Association (AMA), a definição de marketing, aprovada em julho de 2013, é: “uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (entre 2013 e 2018, tradução nossa).

O objetivo principal do marketing não é induzir o cliente a fazer aquilo que é de interesse da empresa, mas sim, conforme Urdan e Urdan (2010), proporcionar, a ele, aquilo que for apropriado ao seu interesse. Dessa maneira, de acordo com Cobra (1992), o papel do marketing será o de proporcionar satisfação aos consumidores, gerar resultados auspiciosos aos acionistas e ajudar a melhorar a qualidade de vida da população.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005), a maior probabilidade de sucesso está com as empresas que percebem essas expectativas de seus clientes e buscam satisfazer suas necessidades, isso porque não há razão para comprarem da concorrência, a menos que ela atenda melhor seus desejos. Assim, Westwood (2007) explica que uma empresa influencia nas ações de seus concorrentes, bem como que os concorrentes influenciam nas dela. Ainda segundo o autor, dessa forma, o monitoramento da concorrência deve ser constante e a empresa não deve acomodar-se perante isso.

## 5.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing é conhecido também como “mix de marketing” e vem sendo descrito, conforme Kotler (2006), como uma ferramenta a ser utilizada pela empresa, para que se alcance os objetivos de marketing. Dessa forma, McCarthy (apud Kotler e Keller, 2006) dividiu essa ferramenta em quatro grupos: produto, preço, praça (também chamado de ponto de venda) e promoção, ou, na língua inglesa, product, price, place e promotion, definindo assim os “4Ps do marketing”.

Figura 3 – Composto de marketing.



Fonte: Kotler e Keller (2006, p.17).

Cobra (1992) menciona que a interação entre as ferramentas de marketing é importante para a conquista dos objetivos da organização, juntamente com a sua missão de negócio. Sendo assim, o composto de marketing é dado através da relação entre uma organização e seus meio ambientes internos e externos.

Para Hooley, Saunders e Piercy (2005), o composto de marketing é utilizado como forma de transformar a estratégia da empresa em esforços direcionados ao mercado. Deve-se, portanto, projetar cada um dos elementos – produto, preço, praça e promoção –, de modo que os mesmos levem a empresa ao posicionamento esperado.

De acordo com Etzel, Walker e Stanton (2001), o “mix de marketing” é a combinação de todos os elementos: do produto, como ele deve ser distribuído e

promovido e, por último, seu preço. Dessa forma, esses quatro elementos devem satisfazer as necessidades do mercado-alvo, ao passo que se possa atingir os objetivos da empresa.

### **5.2.1 Produto**

De acordo com Cobra (1992), o produto ou serviço deve dispor de boa qualidade e de características que estejam em compatibilidade com os interesses dos consumidores. Polizei (2010) diz que é necessário salientar, quando for relevante, alguns aspectos do produto, sendo eles:

- Variedade, quando há mais de uma oferta ligada ao mesmo conceito;
- Qualidade;
- Design, que determina características funcionais;
- Estilo, que determina características estéticas;
- Características;
- Nome dado ao conceito;
- Embalagem;
- Tamanho;
- Garantia;
- Política de devolução, se houver algum diferencial.

Conforme Etzel, Walker e Stanton (2001), as estratégias necessárias para o produto referem-se a administrar aqueles existentes, adicionar novos e retirar os que não vendem. Além disso, deve-se levar em consideração a marca, embalagem e outras características ao tomar decisões sobre produtos.

### **5.2.2 Preço**

Para Cobra (1992), o preço, a ser divulgado para os clientes, deve ser justo, bem como deve proporcionar descontos e prazos de pagamento que estimulem a compra ou busca pelo produto ou serviço ofertado. Conforme Polizei (2010), o preço deve enfatizar um dos seguintes pontos: o desconto oferecido, as condições de pagamento, o prazo para o pagamento ou o crédito oferecido na compra. Além disso, o autor afirma que o preço pode ser determinado com base nos “3 Cs”:

- Custo: quando é determinado conforme o custo do produto;

- Concorrência: quando é determinado conforme a concorrência;
- Consumidor: quando é determinado conforme quanto o consumidor atribui ao conceito.

De acordo com Etzel, Walker e Stanton (2001), deve-se pensar na flexibilidade do preço, nos itens relacionados dentro de uma linha de produto, termos de venda e possíveis descontos. Ademais, para produtos novos, é necessário serem desenvolvidas estratégias de preço para entrar no mercado.

### **5.2.3 Praça**

Conforme Polizei (2010), o ponto de venda deve levar em consideração o quanto a compra será conveniente para o cliente, não pensando somente no local onde o produto poderá ser adquirido, mas também através de quais possíveis canais de marketing – como setor atacadista ou varejista, representantes etc. – ele poderá adquiri-lo.

Deve haver uma distribuição com cobertura que não deixe faltar produto em nenhum ponto de venda, sendo necessários, dessa forma, canais de distribuição adequados, que levem o produto certo ao lugar certo, conforme explica Cobra (1992). Além disso, de acordo com Etzel, Walker e Stanton (2001), as estratégias para a praça devem estar relacionadas com os canais de distribuição utilizados entre produtor e consumidor, bem como com os meios em que as mercadorias são transportadas do fabricante até o consumidor final.

### **5.2.4 Promoção**

Cobra (1992) diz que as ferramentas promocionais devem ser usadas com criatividade e menciona, como exemplos, a propaganda, a força de vendas (venda pessoal), a promoção de vendas, as relações públicas e o merchandising. De acordo com Polizei (2010), a promoção é o meio de comunicação adotado para alertar o público-alvo sobre determinado lançamento de conceito, sendo estabelecido por seis elementos:

- Promoção de vendas: proporciona incentivo à compra;
- Propaganda: proporciona razão à compra;

- Relações públicas: transmite maior credibilidade e busca acesso a consumidores menos influenciáveis pela comunicação;
- Venda pessoal: proporciona prospecção de mercado;
- Marketing direto: proporciona atração de novos consumidores;
- Eventos: proporciona participação do cliente na comunicação.

De acordo com Etzel, Walker e Stanton (2001), as estratégias para a promoção devem ser ajustadas conforme a evolução do produto, que parte dos estágios iniciais para os finais.

### 5.3 PLANO DE MARKETING

O planejamento de marketing, segundo Westwood, tem como função “[...] segmentar mercados, identificar o posicionamento no mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma viável participação de mercado dentro de cada segmento” (2007, p. 09). Segundo o autor, esse processo envolve algumas ações, tais como:

- Realizar pesquisa de marketing dentro e fora da empresa;
- Analisar os pontos fortes e fracos da empresa;
- Estabelecer objetivos de marketing;
- Gerar estratégias de marketing;
- Determinar orçamentos;
- Rever os resultados e revisar os objetivos, as estratégias ou programas.

Dessa forma, para o autor, a pesquisa a ser realizada ajudará a criar-se um banco de dados sólido, com informações que poderão ser usadas para analisar projetos já existentes ou novos. Além disso, durante o processo de planejamento, será possível identificar oportunidades, ao tirar melhor proveito dos recursos disponíveis na empresa, bem como fortalecer sua identidade e incentivar a buscar metas corporativas.

De acordo com Churchill Jr. e Peter (2012), o plano de marketing é elaborado pela organização e tem como função registrar resultados e conclusões obtidos nas análises de ambientes, bem como detalhar as estratégias de marketing e os resultados esperados. Ainda segundo os autores, deve-se incluir as formulações de objetivos de marketing, as análises de clientes e mercados e os compostos de marketing.

Segundo Westwood (2007), o plano de marketing pode ser diferenciado conforme o período que abrange, podendo ser um plano de curto, médio ou longo prazo. De acordo com o autor, que explica esses três tipos, o plano de curto prazo costuma cobrir um período de um ano, de modo que envolve o futuro imediato e necessita um maior detalhamento do que a empresa pretende fazer. O plano de médio prazo abrange um período de cerca de três anos e, por estar entre o plano de curto e longo prazo, acolhe parte dos dois. Sendo assim, o plano de médio prazo retrata as estratégias definidas em longo prazo, ao passo que inclui as decisões necessárias mais importantes em curto prazo. Já o plano de longo prazo pode abranger um período de dez, vinte ou até mais anos e possibilita que a empresa projete as estratégias que sustentarão seu crescimento a ajudarão a atingir seus objetivos para esse prazo.

Conforme Ferrell e Hartline (2006), o plano de marketing deve estar disposto de forma bem estruturada, de modo que todo o conteúdo relevante esteja inserido. Dessa forma, os autores estabelecem um modelo de plano de marketing a ser seguido, cujos elementos são comuns em um contexto geral. A estrutura do plano de marketing é dada da seguinte maneira:

Quadro 2 – Estrutura de um plano de marketing.

<b>Sumário executivo:</b>
Sinopse
Principais aspectos do plano de marketing
<b>Análise da situação:</b>
Análise do ambiente interno
Análise do ambiente do consumidor
Análise do ambiente externo
<b>Análise SWOT:</b>
Forças
Fraquezas
Oportunidades
Ameaças
Análise da matriz SWOT
Estabelecimento de um foco estratégico
<b>Metas e objetivos de marketing:</b>
Metas de marketing
Objetivos de marketing
<b>Estratégias de marketing:</b>
Mercado-alvo primário e composto de marketing
Mercado-alvo secundário e composto de marketing
<b>Implementação de marketing:</b>
Questões estruturais
Atividades de marketing tático
<b>Avaliação e controle:</b>
Controle formal de marketing
Controle informal de marketing
Avaliações financeiras

Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2006, p. 37).

Polizei (2010) estrutura o plano de marketing da forma abaixo:

I. **Sumário executivo:** apresenta sínteses dos principais assuntos do plano de marketing;



- II. **Investigação ampla de mercado:** dados importantes do mercado, incluindo os ambientes;
- III. **Análise SWOT e seleção de mercado-alvo:** estabelece as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, além de analisar a concorrência;
- IV. **Estratégia de marketing:** estratégias e diferenciais comparados à concorrência;
- V. **Metas e objetivos:** como chegar lá e resultados relacionados à meta;
- VI. **Plano de ação:** ações que viabilizam chegar onde se planeja com o plano de marketing;
- VII. **Viabilidade financeira:** dados e projeções na área das finanças;
- VIII. **Controles:** monitoramento do plano de marketing;
- IX. **Anexos:** dados utilizados.

### 5.3.1 Sumário Executivo

De acordo com Westwood, “o sumário deve apresentar os pontos fundamentais do plano de maneira clara e concisa” (2007, p. 242). Dessa forma, a partir dele, deve ser possível compreender toda a ideia do plano de marketing. Do mesmo modo, segundo Ferrell e Hartline (2006), o sumário executivo busca possibilitar que o leitor tenha uma breve compreensão da extensão do plano de marketing e do seu prazo de execução. Além disso, segundo Kotler e Keller (2006), o sumário deve permitir que se compreenda qual a direção geral que o plano de marketing irá tomar.

Conforme Ferrell e Hartline (2006), no sumário executivo, não se encontram informações detalhadas, mas sim uma sinopse do plano de marketing. Logo, o sumário auxilia o leitor a detectar rapidamente as questões e temas essenciais relacionados, proporcionando uma visão geral. O sumário costuma ser o único elemento lido, do plano de marketing, por diversas pessoas. Diante disso, deve ser feito de forma precisa para poder reproduzir todo o plano. Ainda segundo Westwood (2007), no sumário devem constar:

- As estimativas nas quais o plano baseia-se;
- Os objetivos do plano;
- O período em que o plano deve ser executado.

### 5.3.2 Análise Situacional

De acordo com Ferrell e Hartline (2006), a análise situacional é o resumo de todas as informações obtidas sobre os ambientes em que a empresa está inserida. Sendo assim, observa a situação do momento em relação ao mercado-alvo. Conforme Kotler e Keller (2006), nessa seção, devem constar informações anteriores sobre as vendas, custos, mercados etc., bem como informações sobre as forças existentes no macroambiente, para que se possa usar, mais adiante, na elaboração da análise SWOT.

É importante que não haja, na análise da situação, extrapolação na quantidade de informações a serem usadas, sendo necessário que a análise seja direcionada às questões fundamentais. Existem duas opções para conseguir encontrar as informações, as quais são:

- Internamente: utilizando sistemas de informações da própria empresa;
- Externamente: através de pesquisas de marketing.

#### 5.3.2.1 Macroambiente

Conforme Churchill Jr e Peter, a análise ambiental “[...] é a prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados” (2012, p. 27). Segundo Kotler e Keller (2006), o macroambiente compõe-se de forças incontrolláveis pela empresa, as quais exigem constante acompanhamento e reação. No macroambiente, estão presentes os fornecedores, os intermediários, os clientes, os concorrentes e o público.

De acordo com Polizei (2010), as forças macroambientais são os influenciadores de mercados mais amplos ou genéricos. Conforme o autor, no macroambiente, estão presentes as forças político-legais, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e culturais.

##### a) Forças político-legais:

As forças político-legais referem-se a todos os fatores que vêm da política ou de negócios oriundos do governo que possam influenciar no plano de marketing. Dessa forma, esses fatores devem ser analisados para que possam influenciar, de

maneira positiva, diante do conceito proposto. Alguns exemplos que compõem esse segmento são as leis, os órgãos governamentais e os grupos de interesses comuns. A falta de conhecimento acerca desses aspectos pode gerar um produto ou serviço proibido ou de difícil aceitação (POLIZEI, 2010).

De acordo com Las Casas (2006), vários aspectos envolvem o ambiente das variáveis políticas, tais como as leis e os grupos de pressão que influenciam nos negócios do governo. Diante disso, o rumo dos negócios pode ser alterado conforme mudanças nos partidos políticos, anos eleitorais, mudanças de leis etc. Dessa forma, o autor afirma que a adaptação é uma necessidade.

#### b) Forças econômicas:

As forças econômicas estão de acordo com a disponibilidade de capital externo, renda familiar e per capita, custo de vida, padrões de consumo, dentre outros exemplos, conforme Polizei (2010). Dessa forma, com base no autor, é necessário que todo e qualquer parâmetro econômico seja verificado, pois as forças econômicas descrevem a real situação de mercado.

Para Las Casas (2006), as variáveis econômicas requerem constante atenção, pois podem favorecer ou prejudicar a empresa. Fatores como a má distribuição de renda, o nível de poupança, o endividamento e a disponibilidade de crédito afetam o mercado e trazem diversos reflexos, aos quais os administradores devem estar atentos.

#### c) Forças sociais:

Segundo Polizei (2010), as forças sociais são todos os fatores ligados à demografia, dados sobre a população, entre outros. Aspectos relacionados ao crescimento ou diminuição da população, bem como classes sociais e níveis de instrução são exemplos que influenciam nas forças sociais. Sendo assim, é importante que a análise dessas forças seja feita com cuidado, já que, com essas informações, é possível prever o futuro do mercado.

Para Churchill Jr e Peter (2012), o ambiente social está de acordo com quem as pessoas são, isto é, idade, renda, cidade natal etc. Qualquer tipo de mudança nesse ambiente pode acarretar em uma oportunidade ou desafio para a empresa.

d) Forças tecnológicas:

As forças tecnológicas estão em conformidade com as inovações que impactam setores de estudo, conforme Polizei (2010). Dessa forma, é importante atentar-se ao avanço da tecnologia, bem como observar seus detalhes, sob pena de assumir uma condição estática de mercado, segundo o que afirma o mesmo autor.

Para Las Casas (2006), as variáveis tecnológicas são as mais importantes para levar-se em consideração, sendo, portanto, as de maior impacto. Muito embora as maiores mudanças tenham acontecido na internet, a variável tecnológica não diz respeito apenas a novos produtos. Segundo o autor, a variável tecnológica é, também, todo o conhecimento científico existente em dado período e em dada região.

e) Forças ambientais:

Conforme Polizei (2010), o governo tem tido crescentes preocupações em relação a assuntos ambientais. Dessa forma, questões ligadas a isso podem influenciar, também, no mercado. É importante atentar-se a produtos que possam demonstrar resultados de vendas sazonais, os quais têm influência direta do meio ambiente. Além disso, aspectos como escassez de matérias-primas, seus custos e níveis de poluição são citados pelo autor.

Segundo Las Casas (2006), assuntos envolvendo a ecologia tornaram-se uma das principais preocupações da vida moderna, logo, é necessário considerar um contexto mais amplo, no que se refere à satisfação do cliente. Diante disso, só a satisfação com o consumo não é mais suficiente, é necessário, também, apresentar considerações envolvendo o meio ambiente.

f) Forças culturais:

De acordo com Polizei (2010), os valores culturais de uma sociedade são transmitidos a partir da visão e opinião das pessoas a respeito de determinado assunto. Sendo assim, o autor menciona ser importante acompanhar as mudanças culturais que envolvem o mercado a ser atingido, de modo a evitar-se qualquer

imagem negativa que o cliente possa vir a ter, por a empresa ferir seus valores. Para Urdan e Urdan (2010), o ambiente cultural atua sobre a forma como as pessoas vivem e comportam-se em uma sociedade. Sendo assim, é importante observar com o que as pessoas preocupam-se.

### 5.3.2.2 Microambiente

De acordo com Ferrell e Hartline (2006), o ambiente interno de um estabelecimento resume os objetivos que a empresa tem em vista no momento, bem como o seu desempenho de marketing.

A análise do ambiente interno da empresa considera questões como a disponibilidade e a distribuição dos recursos humanos, a idade e a capacidade dos equipamentos ou a tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros e as lutas políticas e de poder na estrutura da empresa (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 39).

Conforme Polizei (2010), o microambiente pode ser definido pelos influenciadores mais próximos da empresa e dos impactos do plano de marketing, são eles: fornecedores, intermediários, clientes e concorrência.

#### a) Fornecedores

De acordo com Etzel, Walker e Stanton (2001), os fornecedores são uma parte vital no ambiente da empresa, pois não será possível vender um produto sem, antes, conseguir comprá-lo. É necessário manter uma cooperação com os fornecedores, no entanto, isso só costuma ser notado pelos executivos de marketing quando ocorre a falta de determinado produto.

Segundo Polizei (2010), deve-se considerar uma gama completa de fornecedores disponíveis no mercado e não só os fornecedores atuais, para que se faça, então, uma análise. Diante disso, conforme o pesquisador, é importante responder às seguintes perguntas:

- Existe uma vasta oferta de insumos ou o mercado é dominado por um único ou por poucos fornecedores?
- Existem produtos substitutos, ou seja, outras ofertas de mercado que possam atender aos mesmos requisitos do insumo original?

- Os fornecedores existentes formam um monopólio de mercado ou são divergentes?
- Existe uma ameaça real de integração, ou seja, é possível que algum fornecedor torne-se um concorrente direto no futuro?
- Pode existir uma clara dependência do fornecedor escolhido?

Assim, de acordo com o autor, é possível evitar possíveis problemas futuros que envolvam divergência com os fornecedores, como os aumentos consideráveis de custos.

#### b) Intermediários

Os intermediários, segundo Polizei (2010), abrangem tudo aquilo que se encontra entre o consumidor final e o fabricante, podendo ser definido, também, como canal de marketing. Dessa forma, tem-se, como exemplo, os atacadistas, os varejistas, os corretores, os comerciantes, entre outros. Para Etzel, Walker e Stanton (2001), os intermediários auxiliam diretamente na relação de fluxo entre a empresa e seus mercados e dividem-se em dois tipos:

- Intermediários: empresas atacadistas e varejistas;
- Organizações facilitadoras: fornecem os serviços necessários para proporcionar a troca entre compradores e vendedores.

Ainda conforme os autores, os intermediários são especialistas em operar entre uma companhia e seus mercados e entre uma companhia e seus fornecedores. Sendo assim, realizam esse serviço por um custo menor do que o custo que a empresa teria se fosse realizar por conta própria. Sobre a análise dos intermediários, Polizei afirma que esta “[...] mostrará ao planejador qual estratégia seguir no lançamento e acompanhamento de um novo produto/serviço no mercado” (2010, p. 25).

#### c) Clientes

Conforme Polizei (2010), a tarefa de satisfazer os clientes não é fácil, porém é um dos objetivos mais importantes para o plano de marketing. Quanto mais o consumidor evolui, o nível de expectativa aumenta proporcionalmente. De acordo

com o autor, ter o total conhecimento dos seus consumidores faz com que se possa definir os melhores conceitos e, assim, alcançar a plena satisfação de seus desejos.

De acordo com Ferrell e Hartline (2006), é necessário avaliar as características que estão relacionadas com o mercado-alvo. Logo, é importante observar referências demográficas, geográficas e psicográficas. Em alguns casos, é válido observar os influenciadores da compra, ou seja, filho, marido etc., os quais podem afetá-la, mais do que o próprio comprador. Deve-se, também, analisar possíveis mercados futuros.

#### d) Concorrência

Conforme Las Casas (2006), a concorrência é uma das variáveis mais influentes nos negócios das empresas, juntamente com as variáveis tecnológicas. De acordo com Polizei, “a análise da concorrência permite ao planejador projetar o nível de dificuldade no momento do lançamento do conceito no mercado” (2010, p. 25). Segundo Etzel, Walker e Stanton (2001), existem três tipos de concorrência, são elas:

- Concorrência de marca: empresas que apresentam produtos diretamente similares;
- Produtos substitutos: aqueles que satisfazem a mesma necessidade;
- Todas as companhias: disputam o limitado poder de compra do consumidor.

Polizei (2010) ainda afirma que é importante analisar a estrutura do mercado e o nível existente de concorrência. Levando em conta concorrentes diretos, indiretos e potenciais, algumas perguntas podem ser feitas, dentre elas:

- Existem muitos concorrentes?
- São equilibrados? Divergentes? Existe monopólio do mercado?
- Possuem fraquezas?
- Possuem capital? Em que nível?

Ainda segundo o autor, existem outras perguntas, as quais devem ser usadas para tentar transformar essa força de mercado em um aspecto favorável.

### 5.3.3 Análise SWOT

A palavra “SWOT” advém do idioma inglês – strengths, weaknesses, opportunities, threats –, cuja tradução é forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente. As forças e fraquezas representam o ambiente interno e reproduzem as características da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças representam o ambiente externo e estão relacionadas aos fatores de mercado. (POLIZEI, 2010)

Conforme Hooley, Saunders e Piercy (2005), a análise SWOT é uma análise dos pontos fortes e fracos de uma empresa, cujo foco seria fundamentalmente interno, juntamente com a análise de mercado, na qual o foco seria externo. Conforme Las Casas (2006), é necessário que as empresas estejam, sempre, avaliando o mercado, bem como a movimentação dos concorrentes, a fim de avaliar seus pontos fortes e fracos e poder desenvolver seu potencial competitivo na situação descrita.

De acordo com Hooley, Saunders e Piercy (2005), a análise SWOT tem dois objetivos. O primeiro seria o de procurar identificar os mais relevantes aspectos que influenciam a organização e seus mercados em ambos os ambientes, interno e externo. O segundo seria o de observar onde os pontos fortes e fracos cruzam-se e tirar proveito desse panorama, utilizando-o para formular uma estratégia. Dessa maneira, a organização pode notar onde os pontos fortes poderiam ser melhor utilizados, bem como descobrir quais os pontos fracos que trazem vulnerabilidade perante o mercado e a concorrência.

Las Casas (2006) diz que os pontos fortes e fracos fazem menção à análise de potencialidade e fraquezas da empresa em relação aos seus concorrentes, além disso, as oportunidades e as ameaças envolvem fatores positivos e negativos, presentes em determinado setor. Ainda conforme o autor, os pontos fortes e fracos influenciam na capacidade de a empresa tirar proveito ou não da situação.

Ainda de acordo com Las Casas (2006), um ponto forte como aspecto favorável do mercado constitui uma oportunidade, enquanto um ponto fraco e um aspecto desfavorável do mercado constitui uma ameaça. Para Kotler (2000), existem quatro possíveis resultados para a análise SWOT, que apresentam as seguintes definições:

- Negócio ideal: muitas oportunidades e poucas ameaças;
- Negócio especulativo: muitas oportunidades e ameaças importantes;
- Negócio maduro: poucas oportunidades e poucas ameaças;



- Negócio com problemas: poucas oportunidades e muitas ameaças.

#### 5.3.3.1 Forças e fraquezas

Conforme Westwood (2007), as forças e fraquezas correspondem à empresa e aos seus produtos. De acordo com Cobra (2009), as forças devem ser estabelecidas conforme as marcas da empresa, ao passo que as fraquezas devem ser coibidas por meio de outras ações. É essencial operar conforme as forças, no entanto, as fraquezas devem ser mantidas sob controle.

Segundo Kotler e Keller (2006), é necessário avaliar as forças e fraquezas em cada negócio. A principal questão, conforme os autores, é se o negócio deve limitar-se às oportunidades que já tem ou se deve buscar averiguar a existência de oportunidades melhores, se seria necessário obter novas forças ou desenvolver as existentes.

De acordo com Ferrell e Hartline (2006), as forças e fraquezas surgem a partir dos recursos que a empresa dispõe ou não, bem como da relação da empresa com consumidores, empregados ou organizações exteriores – os fornecedores. Uma força é relevante a partir do momento que poderá satisfazer a necessidade do consumidor. Por meio de desenvolvimentos estratégicos, o gerente de marketing de uma empresa poderá transformar uma força em uma vantagem competitiva ou superar uma fraqueza.

#### 5.3.3.2 Oportunidades e ameaças

As oportunidades estão inseridas no ambiente externo e, de acordo com Kotler, “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento” (2000, p. 98). Segundo o autor, as oportunidades devem ser classificadas conforme sua atratividade e sua probabilidade de sucesso.

De acordo com Westwood (2007), uma oportunidade pode ser alguma força própria ou fraqueza do concorrente, desde que seja algo que possa ser explorado em seu favor. Conforme Cobra (2009), é fundamental saber tirar proveito das oportunidades, bem como reduzir as ameaças que possam vir a aparecer; as oportunidades e as ameaças andam juntas.

Conforme Kotler (2000), as ameaças estão inseridas no contexto do ambiente externo e correspondem a um cenário desfavorável. Nesse caso, se não houver uma estratégia de marketing defensiva atuando, podem ocorrer danos nas vendas ou nos lucros. Conforme o autor, as ameaças devem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência. De acordo com Westwood (2007), uma ameaça pode ser algo que já exista ou que possa apresentar algum risco no futuro.

Segundo Kotler e Keller (2006), para uma oportunidade, existem, no mercado, três principais origens das quais ela pode surgir:

- Oferecer aquilo que está escasso;
- Oferecer um produto já existente, mas que tenha sido modernizado;
- Oferecer um produto inteiramente novo.

#### **5.3.4 Metas e Objetivos de Marketing**

Conforme Ferrell e Hartline (2006), as metas são as definições amplas e simples sobre o que será feito através da estratégia de marketing, enquanto os objetivos são mais específicos e fundamentais e devem estar dispostos de forma quantitativa. Para McDonald, “[u]m objetivo é aquilo que você quer alcançar [...]” (2004, p. 41), enquanto as metas, segundo Cobra (1992), são definidas com base nos objetivos da empresa.

De acordo com Westwood (2007), os objetivos devem ser listados de forma global, sendo assim, são elencados, apenas, os objetivos essenciais. Conforme Las Casas (2009), os objetivos precisam estar dispostos de forma hierárquica, ou seja, na ordem de prioridade para que sejam atingidos. Segundo Etzel, Walker e Stanton, “[...] a estratégia de uma companhia sempre se traduz em um objetivo de marketing” (2001, p. 58), por isso os objetivos precisam estar próximos das estratégias da companhia.

#### **5.3.5 Estratégia de Marketing**

Segundo McDonald, “[...] uma estratégia é como você planeja alcançar seus objetivos” (2004, p. 41). Conforme Cobra (1992), em meio a tantas possibilidades de estratégia, deve-se considerar aquela que dispõe chance superior de obtenção de

sucesso no atingimento de determinada meta. É necessário que as estratégias estejam integradas entre si e entre os objetivos que elas venham a efetivar.

De acordo com Ferrell e Hartline (2006), a estratégia de marketing descreve o método que a empresa utilizará para alcançar seus objetivos nesse âmbito. Sendo assim, especifica como a empresa criará vantagem diante da concorrência, utilizando-se de sua relação com os clientes.

Conforme Kotler e Keller (2006), na estratégia, são definidos a missão e os objetivos da empresa – financeiros e de marketing –, bem como quais necessidades determinado produto deve satisfazer. Segundo Westwood (2007), no plano de marketing, deve estar especificado qual estratégia está sendo utilizada: estratégia defensiva, de desenvolvimento ou de ataque. Nessa ótica, Kotler e Keller (2006) afirmam que a estratégia precisa ser descrita de forma específica.

### **5.3.6 Implementação de Marketing**

A implementação de marketing, segundo Ferrell e Hartline (2006), descreve como a empresa irá concretizar as estratégias descritas no plano de marketing. É responsável pela realização da estratégia de marketing e, diante disso, é essencial para a obtenção de sucesso pela empresa. Em resumo, segundo os autores, a implementação de marketing é a maneira como se dá o plano de marketing.

De acordo com Kotler (2000), não saber implementar corretamente uma estratégia pode transformá-la em algo inútil para a empresa. Conforme Churchill Jr e Peter (2012), é necessário que se preencham todos os cargos da empresa e que haja motivação dos funcionários para que se possa obter sucesso na implementação do plano de marketing.

### **5.3.7 Avaliação e Controle**

De acordo com Ferrell e Hartline (2006), a avaliação e o controle dizem respeito à parte final do plano de marketing, onde se descreve como seus resultados serão analisados e controlados. Conforme Kotler e Keller (2006), essa última seção do plano deve expor os controles que serão usados para o monitoramento. O controle é “[o] processo de avaliar o desempenho em relação aos objetivos, aos

planos e às estratégias e realizar mudanças [...].” (CHURCHILL JR; PETER, 2012, p. 558)

Segundo Kotler (2000), é necessário realizar o acompanhamento dos resultados, assim como observar o que vem acontecendo no ambiente interno e externo. A empresa precisa estar consciente sobre as mudanças que sempre irão ocorrer no mercado e, diante disso, precisará revisar as estratégias aplicadas ou até mesmo seus objetivos.

## 6 OBJETIVOS

O presente capítulo tem como objetivo definir o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

### 6.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para a empresa Comercial Adegueiro.

### 6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar o ambiente no qual a empresa está inserida;
- b) Encontrar e determinar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- c) Examinar sua atuação de mercado e definir os principais clientes e concorrentes;
- d) Estabelecer objetivos e propor um plano de ação para alcançá-los.

## 7 METODOLOGIA

De acordo com Las Casas e Guevara (2010), a pesquisa de marketing tem como objetivo identificar o que acontece no mercado, de modo a considerar os clientes, fornecedores, reguladores e concorrentes. Assim, aspectos que vêm de fatores externos de uma empresa são considerados como pesquisa de marketing, bem como as variáveis incontrolláveis do marketing são consideradas objetos dessa pesquisa. Conforme os autores, existem três tipos de pesquisa, são elas:

- a) A pesquisa exploratória é aquela que ajuda a buscar uma luz para os problemas; busca esclarecer fatores que ainda não estão nítidos e ajudar nos próximos passos;
- b) A pesquisa descritiva procura descrever determinada situação, onde o pesquisador pode buscar informações sobre o resultado encontrado na pesquisa exploratória, por exemplo;
- c) A pesquisa experimental testa possíveis decisões tomadas com base no resultado da pesquisa descritiva, sendo assim, compara o desempenho anterior com o atual.

Com base no panorama exposto, a pesquisa escolhida como método para o estudo foi a exploratória, já que a mesma determina os aspectos a serem estudados. Através desse modelo de pesquisa, foi possível analisar o ambiente da empresa. Além disso, por meio de algumas perguntas adequadas à realidade do estabelecimento comercial, foi utilizada uma entrevista para entender os atuais clientes.

Para a coleta de dados e, com isso, a elaboração do presente trabalho, foram utilizados dados primários e secundários. De acordo com Malhotra (2006), os dados primários são produzidos pelo pesquisador com o propósito de resolver um problema em questão, enquanto os dados secundários são obtidos para um propósito distinto do já mencionado nos dados primários.

Para a obtenção dos dados primários, foi realizada uma pesquisa aprofundada, com levantamento de experiências, por meio de entrevistas, com os sócios da Comercial Adeagueiro, realizadas durante toda a execução do trabalho. A finalidade foi a de compreender o que os sócios esperam da empresa, suas dificuldades e seus aspectos positivos, permitindo enriquecer a base de dados secundários. Para tal, foi utilizada a pesquisa exploratória, uma vez que, conforme

Malhotra (2006), tem o objetivo de proporcionar percepções e entendimentos acerca do problema.

Para coletar as informações descritas na análise dos clientes, foram realizadas entrevistas presenciais e por telefone com alguns fregueses da Comercial Adegueiro, cujo roteiro da entrevista encontra-se no final deste trabalho. Os clientes foram divididos entre pessoa física e pessoa jurídica, para que a análise fosse mais específica.

Por último, a estrutura utilizada para a realização do plano de marketing foi adaptada com base nos modelos de Ferrell e Hartline (2006) e de Kotler (2000), a qual será utilizada, posteriormente, para a aplicação dos dados obtidos, sendo organizada da seguinte forma:

1. Análise do Mercado;
2. Análise SWOT;
3. Objetivos;
  - a) Da empresa;
  - b) De marketing;
4. Planos de Ação;
5. Controle do Plano de Marketing.

## **8 PLANO DE MARKETING**

Nesta seção, apresenta-se o plano de marketing para a empresa Comercial Adegueiro. Nele, são estabelecidos os objetivos da empresa e os objetivos de marketing, bem como o plano de ação e seu controle, os quais foram definidos a partir da análise situacional realizada.

### **8.1 ANÁLISE SITUACIONAL**

#### **8.1.1 Clientes**

Compõem o público-alvo da Comercial Adegueiro as empresas varejistas, empresas de micro e pequeno porte, ambas atuantes nos ramos de alimentos e bebidas. A empresa tem como clientes tanto pessoas físicas, os consumidores finais, quanto pessoas jurídicas, empresas.

Seus clientes pessoas físicas são os consumidores que realizam as compras para eles próprios consumirem, ou seja, não têm como objetivo a revenda. O produto com maior volume de vendas para esse tipo de cliente é a cesta básica que a empresa comercializa, sendo muito procurada no início dos meses. A venda para as pessoas físicas ocorre tanto por telefone, quanto pessoalmente, pois muitos desses clientes moram nas redondezas e vão até a empresa realizar a compra, além disso, quase todos utilizam a entrega grátis que a empresa oferece.

Quanto aos clientes que fazem parte das pessoas jurídicas, neles estão inclusos diversos estabelecimentos, tais como mercados de bairro, padarias, bares, botecos, restaurantes, quadras de futebol e até mesmo barbearias, devido à grande variedade de produtos que a Comercial Adegueiro oferece. Essas empresas realizam as compras com o objetivo de revender os produtos para os seus clientes, sendo assim, costumam comprar um maior volume de mercadorias. Ademais, esses clientes também utilizam a entrega da empresa.

A carteira de clientes da Comercial Adegueiro é consolidada. A maior parte de suas vendas é feita para estabelecimentos que já são clientes há muito tempo. Seus clientes costumam fazer compras semanais, sendo que alguns são inclusive atendidos em dias fixos.



Eventualmente, quando algum cliente interrompe suas compras, por encontrar preços mais baixos na concorrência, a empresa vai atrás e tenta negociar os valores que estão em desavença, de modo que, na maioria das vezes, consegue trazer esse cliente de volta. Além disso, o fato de a Comercial Adequeiro possuir entrega sem nenhuma cobrança por esse serviço e sem valor mínimo de compra ajuda a fidelizar seus clientes, sendo esse um aspecto que os atraem para realizar suas compras na empresa.

Para entender melhor a demanda dos clientes da Comercial Adequeiro, foram realizadas entrevistas, cujo resultado foi muito semelhante nos dois tipos de clientes. Primeiramente, foram entrevistados os clientes que são pessoas físicas, os quais costumam comprar cesta básica e utilizam-se da entrega em domicílio. Ao perguntar o motivo de realizarem compras nesse estabelecimento, as respostas resumiram-se em: ser pelo atendimento, pelo preço e pela qualidade dos produtos. Todos os clientes afirmaram que a entrega era um diferencial, por não terem tempo para ir buscar ou por não terem carro.

Ao serem questionados sobre as características que o cliente valoriza na empresa, todos falaram do atendimento, explicando que os funcionários são prestativos e atenciosos. A confiança na empresa e a fácil resolução de problemas também foram mencionadas, sendo que um cliente comentou sobre a vez em que precisou efetuar a troca de um produto com avaria e sua demanda foi prontamente atendida, enquanto, em outros lugares, ele explicou, teria de comprovar que o produto veio com problema. Por último, os clientes também ressaltaram que gostam dos entregadores, por serem sempre simpáticos e também porque são moradores da comunidade onde está situada a Comercial Adequeiro, ou seja, é possível notar que esse fator proporciona uma identificação com a empresa.

Para encerrar a entrevista, os clientes foram questionados sobre em quais outros estabelecimentos realizam compras e o que pensavam acerca desses estabelecimentos. As respostas obtidas foram os mercados situados no bairro: SuperBom e UniSuper. Poder comprar produtos em pequenas quantidades e o preço das mercadorias compunham as respostas sobre o que os clientes percebiam ser relevante nesses estabelecimentos comerciais.

Quadro 2 – Clientes: pessoa física.

Por que compra na Comercial Adequeiro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento;</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto;</li> <li>• Qualidade;</li> <li>• Preço.</li> </ul>
O frete é um diferencial?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> </ul>
Quais são as características que valoriza na Comercial Adequeiro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento;</li> <li>• Prestativos;</li> <li>• Entrega rápida;</li> <li>• Fácil resolução de problemas;</li> <li>• Confiança;</li> <li>• Entregadores da comunidade.</li> </ul>
Em quais outros estabelecimentos realiza compras?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SuperBom;</li> <li>• UniSuper.</li> </ul>
O que percebe ser relevante nesses outros estabelecimentos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço;</li> <li>• Comprar em pequena quantidade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os clientes pessoa jurídica também participaram da entrevista. Dialogou-se com os donos de diferentes estabelecimentos, como quadra de futebol, minimercados e bares. As perguntas realizadas foram as mesmas feitas às pessoas físicas que compram na empresa.

Ao perguntar sobre o porquê de comprarem na Comercial Adequeiro, os entrevistados responderam que os motivos são o atendimento, o preço, a amizade, a rapidez, a agilidade nas entregas, a qualidade dos produtos, os prazos (alguns clientes dispõem de prazos para efetuar o pagamento) e o longo tempo em que já é cliente. O bom atendimento e a rapidez para entregar o produto após ser feito o pedido foram os aspectos mais mencionados pelos clientes. Afirmaram, também, que a entrega era um diferencial, por ser rápida e pelo bom serviço prestado por aqueles que nela trabalham.

Sobre as características que julgam ser relevantes da Comercial Adequeiro, esses clientes responderam: o atendimento, a honestidade, a confiança, a pontualidade, a entrega rápida e o cuidado com as mercadorias. Os clientes demonstraram confiança no serviço da empresa, explicando que, nas entregas,

nunca falta algum produto. Ainda, segundo eles, a mercadoria chega sempre em bom estado e dentro do prazo de validade. Além disso, responderam que possuem amizade com os sócios e que eles sempre agiram com honestidade.

Por fim, acerca dos outros estabelecimentos em que realizam compras, foram citados alguns atacados menores da região, a empresa AmBev, o Atacadão e o Maxxi Atacado. Sobre esses estabelecimentos, as características relevantes mencionadas pelos clientes foram o preço e a variedade. Os clientes também citaram alguns aspectos negativos dessas empresas, que são a demora para realizar a compra, o atendimento e entrega ruins e a falta de confiança nos entregadores.

Quadro 3 – Clientes: pessoa jurídica.

Por que compra na Comercial Adegueiro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento;</li> <li>• Preço;</li> <li>• Amizade;</li> <li>• Agilidade;</li> <li>• Qualidade dos produtos;</li> <li>• Entrega rápida;</li> <li>• Prazo;</li> <li>• Tempo que já é cliente.</li> </ul>
O frete é um diferencial?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim.</li> </ul>
Quais são as características que valoriza na Comercial Adegueiro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento;</li> <li>• Honestidade;</li> <li>• Confiança;</li> <li>• Pontualidade;</li> <li>• Entrega rápida;</li> <li>• Cuidado com a mercadoria;</li> <li>• Nunca falta produto;</li> <li>• Amizade.</li> </ul>
Em quais outros estabelecimentos realiza compras?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atacadão;</li> <li>• Maxxi Atacado;</li> <li>• AmBev.</li> </ul>
O que percebe ser relevante nesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço;</li> </ul>

outros estabelecimentos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedade;</li> <li>• Demora para realizar a compra;</li> <li>• Atendimento ruim;</li> <li>• Entrega ruim;</li> <li>• Falta de confiança nos entregadores.</li> </ul>
--------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

### 8.1.2 Concorrência

A concorrência da Comercial Adegueiro é bastante ampla, tendo em vista que a empresa atua em um mercado saturado. Existem diversas empresas concorrentes, como outros atacados, distribuidoras e supermercados, os quais oferecem o mesmo produto/serviço ou um muito similar. Além disso, por vender, também, para pessoas físicas, mercados de bairro tornam-se, do mesmo modo, concorrentes, já que vendem para o consumidor final.

- Pessoa Jurídica

A Comercial Adegueiro concorre com outros estabelecimentos voltados para clientes pessoa jurídica, nos quais estão inclusos os atacados, as distribuidoras e os supermercados. Esses concorrentes foram separados de acordo com a sua categoria e, posteriormente, analisados em grupo. Entre os atacados, os principais concorrentes são os estabelecimentos Atacadão, Makro e Maxxi Atacado, que foram analisados conforme o quadro a seguir.

Quadro 4 – Concorrentes: atacados.

Concorrente	Atacadão	Makro	Maxxi Atacado
<b>Diversidade de ofertas</b>	Diversas opções de produtos.	Diversas opções de produtos. Possui marca própria.	Diversas opções de produtos.
<b>Serviços oferecidos</b>	Não há, além das vendas na loja física.	Tele vendas. Makro Até Você: compras	Tele vendas.

		realizadas através do Makro Food Service, com serviço de entrega para clientes com CNPJ.	
<b>Tempo de entrega</b>	Não dispõe de entrega.	Dois dias úteis.	Não dispõe de entrega.
<b>Principais marcas</b>	Diversas marcas.	Diversas marcas.	Diversas marcas.
<b>Preços</b>	Desconto para compras em grandes quantidades.	Desconto para compras em grandes quantidades. Prazo no boleto: 8/14/21 dias.	Desconto para compras em grandes quantidades. Prazo no boleto: 14 dias.
<b>Condições de pagamento</b>	Dinheiro, cartão de crédito e débito.	Dinheiro, cartão de crédito e débito, boleto.	Dinheiro, cartão de crédito e débito, boleto.
<b>Quem pode comprar</b>	Pessoa física e pessoa jurídica.	Pessoa física e pessoa jurídica.	Pessoa física e pessoa jurídica.
<b>Horário de funcionamento</b>	Segunda a sábado, das 8h às 22h. Domingo, das 9h às 20h.	Segunda a sábado, das 7h às 22h. Domingo e feriado, das 8h30 às 18h.	Segunda a sábado, das 8h às 21h.
<b>Propaganda</b>	Site, página no Facebook e perfil no Twitter.	Site e página no, Facebook.	Site e página no Facebook.
<b>Reputação</b>	Empresa muito conhecida.	Empresa muito conhecida.	Empresa muito conhecida.

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível notar que os atacados, devido ao seu grande porte, dispõem de um vantajoso poder de negociação com seus fornecedores, os quais são os mesmos da Comercial Adeagueiro. Sendo assim, esses atacados apresentam vantagem, já que conseguem comprar um maior volume de mercadorias por um menor custo, podendo, posteriormente, oferecer, ao cliente, determinado produto por um preço mais baixo.

Em relação às distribuidoras, estão na concorrência a AmBev, FEMSA e Distribuidora Luani. As duas primeiras empresas dispõem de produtos de marcas mundialmente conhecidas. A Distribuidora Luani é uma concorrente situada na mesma região da Comercial Adequeiro. Todas foram analisadas conforme o quadro abaixo.

Quadro 5 – Concorrentes: distribuidoras.

<b>Concorrente</b>	AmBev	FEMSA	Distribuidora Luani
<b>Diversidade de ofertas</b>	Diversas opções de produto.	Diversas opções de produto.	Apenas bebidas.
<b>Serviços oferecidos</b>	Entrega no estabelecimento. Visita de vendedores.	Entrega no estabelecimento. Visita de vendedores.	Entrega no estabelecimento para pedidos acima de 1 mil reais.
<b>Tempo de entrega</b>	1 dia	1 dia	Mesmo dia da realização do pedido.
<b>Principais marcas</b>	Guaraná Antártica, Pepsi, Skol, Polar, Brahma, Budweiser, entre outras.	Coca-Cola.	Skol, Brahma, Budweiser, Fruki, Coca-Cola, Vinhos Dellano, entre outras.
<b>Preços</b>	Desconto em combos de produtos.  Prazo no boleto de 7 dias.	Desconto em combos de produtos.  Prazo no boleto de 7/14/21 dias.	Desconto para pagamento à vista e compras em grande quantidade.  Prazo no boleto de 7 dias.
<b>Condições de pagamento</b>	Dinheiro e boleto.	Dinheiro e boleto.	Dinheiro, boleto, cartão de crédito e débito.
<b>Quem pode comprar</b>	Pessoas jurídicas.	Pessoas jurídicas.	Pessoas físicas e jurídicas.
<b>Horário de funcionamento</b>	Segunda a sábado, das 8h às 20h.	Segunda a sábado, das 9h às 17h.	Segunda a sexta, das 8h às 12h e das 14h às 17h.
<b>Propaganda</b>	Site, página no Facebook e perfil	Site, página no Facebook e perfil	Instagram e patrocínios.

	no Twitter.	no Twitter.	
<b>Reputação</b>	Entre as principais empresas fornecedoras de bebidas.	Entre as principais empresas fornecedoras de bebidas.	Distribuidora bastante conhecida entre os estabelecimentos da região.

Fonte: Elaborado pela autora.

- Pessoa Física

A Comercial Adequeiro tem, também como clientes, pessoas físicas, no entanto, os produtos são comercializados da mesma forma que são vendidos para os estabelecimentos, ou seja, não em unidade, mas sempre em fardos ou pacotes fechados. Diante disso, outras concorrências da empresa são os mercados de bairros e os supermercados, que atendem ao varejo e vendem em pequenas quantidades.

A seguir, pode-se observar a concorrência relacionada ao mercado de bairro Scopel e aos supermercados UniSuper e SuperBom, situados no mesmo bairro da Comercial Adequeiro.

Quadro 6 – Concorrentes: pessoa física.

<b>Concorrente</b>	Scopel	SuperBom	UniSuper
<b>Diversidade de ofertas</b>	Pouca variedade de produtos.	Média variedade de produtos.	Média variedade de produtos.
<b>Serviços oferecidos</b>	Nenhum.	Entrega na compra rancho.	Entrega convencional, sem custo, para compras acima de R\$180. Entrega rápida, sem valor mínimo de compras, taxa de R\$10. Mesmo dia até 19h30min
<b>Tempo de entrega</b>	Não dispõe de entrega.	No mesmo dia, até às 19h.	No mesmo dia, até às 19h30min.
<b>Principais marcas</b>	Diversas marcas.	Diversas marcas.	Diversas marcas.

<b>Preços</b>	Não há desconto.	Não há desconto.	Não há desconto.
<b>Condições de pagamento</b>	Dinheiro, cartão de crédito e débito.	Dinheiro, vale alimentação, cartão de crédito e débito.	Dinheiro, vale alimentação, cartão de crédito e débito.
<b>Quem pode comprar</b>	Pessoa física.	Pessoa física e pessoa jurídica.	Pessoa física e pessoa jurídica.
<b>Horário de funcionamento</b>	Segunda a sábado, das 8h às 20h30min. Domingo, das 8h às 13h.	Segunda a sábado, das 7h30min às 12h e das 14h às 20h. Domingo das 8h às 12h30min.	Segunda a sábado, das 8h às 20h30min. Domingos e feriados, das 8h30min às 13h e das 15h às 19h30min.
<b>Propaganda</b>	Não há.	Não há.	Página no <i>Facebook</i> .
<b>Reputação</b>	Conhecido no bairro.	Conhecido no bairro.	Conhecido no bairro.

Fonte: elaborado pela autora.

### 8.1.3 Cenários

#### a) Ambiente Demográfico

De acordo com o Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) (doravante IBGE), a população do Brasil é de 190.755.799 habitantes, dos quais 10.693.929 vivem no estado do Rio Grande do Sul e, desses, 1.409.351 na cidade de Porto Alegre (PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE, 2010), onde está localizada a empresa Comercial Adegueiro. As projeções para o ano de 2017 mostravam um aumento na população, tanto no estado, quanto na capital, indo para 11.322.895 e 1.484.941 habitantes respectivamente. Para o estado do Rio Grande do Sul, a projeção para o ano de 2030 é de 11.542.948 habitantes, o que implica um leve aumento na população.

A Comercial Adegueiro encontra-se situada no bairro Passo das Pedras, um bairro ainda não oficial, mas que conta com 25.896 habitantes, de acordo com o OBSERVAPOA (OBSERVATÓRIO DA CIDADE DE PORTO ALEGRE, 2010). Além disso, a empresa está cercada por outros três grandes bairros que ficam muito



próximos, sendo eles Jardim Itú Sabará, com 31.790 habitantes, Sarandi, com 59.707 habitantes, e Rubem Berta, com 87.367 (PROCEMPA, 2010).

Diante disso, é notório que a empresa Comercial Adegueiro dispõe de uma grande população residente ao seu redor e deve considerar todos esses números como potenciais clientes para o seu negócio.

#### b) Ambiente Econômico

Conforme o IBGE (2010), após a retração que durou dois anos consecutivos, o Produto Interno Bruto (doravante PIB) do Brasil teve seu primeiro crescimento, cujo aumento foi de 1,0% no ano de 2017. Essa mudança demonstra uma recuperação na economia brasileira, que teve uma perda significativa nos anos de 2015 e 2016, com recuo de 3,5%, tendo como base o ano anterior. O PIB também mostrou aumento de 0,1% no quarto trimestre em relação ao trimestre anterior e, ao comparar com o mesmo período de 2016, teve avanço de 2,1% na variação trimestral.

Em relação ao desemprego, de acordo com os dados divulgados pelo IBGE (apud FUNDAÇÃO GAÚCHA DE TRABALHO E AÇÃO SOCIAL, 2018), a taxa subiu para 12,6% em fevereiro de 2018, tendo um aumento quanto ao trimestre encerrado no mês anterior, cuja taxa foi de 12,2%. O número de desocupados também aumentou, cuja elevação foi de 432 mil pessoas, comparando-se com o trimestre encerrado no mês de janeiro.

Na região metropolitana de Porto Alegre, no mês de janeiro de 2018, a taxa de desemprego reduziu e a de ocupação aumentou. Conforme os dados da Fundação Gaúcha de Trabalho e Ação Social (2018), a taxa de desemprego, que estava em 12,8% em dezembro de 2017, passou para 12,1% no mês seguinte.

Não foram encontrados dados oficiais referentes à renda do bairro Passo das Pedras, onde, como dito, está situada a Comercial Adegueiro. Em relação aos bairros vizinhos, dois deles apresentam renda mensal inferior ao outro, com base nos dados do ano de 2000, sobre o rendimento médio mensal dos responsáveis pelo domicílio, disponibilizados pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Não foram encontrados dados atualizados. Sendo assim, os bairros Rubem Berta e Sarandi apresentaram renda média mensal de 4,05 e 5,01 salários mínimos, respectivamente, enquanto o bairro Jardim Itú Sabará apresentou 9,17 salários

mínimos. De acordo com o Censo (2010), a média de rendimentos mensais no Brasil ficou em 4,36 salários mínimos e, no Rio Grande do Sul, em 4,71.

É possível observar que os bairros que cercam a empresa são de classes que compartilham da mesma média nacional, com exceção do Jardim Itú Sabará, que apresenta quase o dobro da média salarial. Sendo assim, a Comercial Adequeiro deve dar uma atenção maior aos seus preços de venda, para que possa atrair, também, as classes com menor poder aquisitivo.

#### c) Ambiente Sociocultural

A cultura na qual se está inserido costuma ser responsável por influenciar boa parte dos nossos costumes e decisões. O Brasil, que é comumente conhecido como “país do futebol”, já conta os dias para o próximo grande evento que irá movimentar toda a população, a Copa do Mundo. Com isso, o comércio, principalmente no setor de bebidas, recebe grande impacto, ao passo que o volume de vendas aumenta consideravelmente.

Em 2014, quando a Copa do Mundo foi realizada no Brasil, uma pesquisa feita pelo Serviço de Proteção ao Crédito (2014) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (2014) apontou que 72% dos entrevistados revelaram intenção de ter gastos extras com alimentação, estando o refrigerante e a cerveja entre os itens de compra de maior intenção, correspondendo a 84% e 39%, respectivamente. Embora a próxima edição do evento não tenha o Brasil como país sede, é importante observar que esse setor tende a ter um aumento no seu volume de vendas, gerando uma oportunidade para a Comercial Adequeiro, que tem seu foco na comercialização de bebidas.

#### d) Ambiente Natural

Por tratar-se de um país com vasta extensão territorial, sendo o quinto maior nesse aspecto, o Brasil apresenta diferentes variações climáticas ao longo de seu território. No Rio Grande do Sul, as estações são bem definidas durante o ano, tendo épocas marcadas pelo extremo frio e outras pelo extremo calor.

Diante disso, há uma diversificação no consumo, de modo que determinados produtos têm seu volume de vendas disposto de forma mais sazonal do que outros.

Durante o inverno, por exemplo, existe uma tendência maior ao consumo de bebidas que esquentam, como o vinho e, além disso, seus derivados, como o quentão, muito consumido durante festas juninas. Em contrapartida, no verão, a cerveja é a principal bebida consumida e concentra um grande volume de vendas nessa época do ano.

É importante ressaltar que os administradores da Comercial Adequeiro devem atentar-se a essas épocas do ano marcadas pela venda sazonal, de modo que possam direcionar o foco para tais produtos e tentar aumentar seu volume de distribuição.

#### e) Ambiente Tecnológico

É de conhecimento geral que a tecnologia faz-se, a cada dia, mais presente no cotidiano das pessoas, ao passo que, cada vez mais, existem inovações em seu meio. Há, atualmente, diversas ferramentas tecnológicas que auxiliam e facilitam a rotina de cada indivíduo, além de permitir atender, amplamente, à necessidade particular de cada um.

Embora a Comercial Adequeiro seja uma empresa pequena e familiar, é possível que o uso da tecnologia traga benefícios e facilidades para o bom andamento de seus negócios. Tendo em vista que, no mercado, existem diversas opções, é válido que os administradores da empresa listem suas principais necessidades, para que, então, pesquisem qual instrumento tecnológico adéqua-se melhor a elas. Com o uso, por exemplo, de um software, seria possível controlar, com exatidão, todas as vendas, projetar a necessidade de compras, giro de estoque, validade dos produtos, entre outros benefícios para seu cotidiano empresarial.

#### f) Ambiente Político-Legal

A Comercial Adequeiro é uma empresa de serviços, que atua no setor atacadista e varejista e é fiscalizada pela Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul (doravante SEFAZ). Através da SEFAZ do estado, foi criada a Receita Estadual, órgão subordinado e responsável pela administração tributária estadual, conforme a Lei Complementar nº 13.452, de 26 de abril de 2010. O principal objetivo da Receita Estadual é evitar as sonegações de impostos.

## 8.2 ANÁLISE SWOT

Nesta seção, é realizada a análise SWOT da Comercial Adegueiro, baseada nas informações obtidas a partir da análise situacional da empresa.

### 8.2.1 Forças

#### a) Atendimento

A Comercial Adegueiro preza pelo bom atendimento e mantém uma relação de proximidade com sua clientela. Os sócios da empresa mantêm amizade com grande parte de seus clientes, sendo que, muitos deles, realizam suas compras há muitos anos no local. Todos os funcionários, especialmente os entregadores, são instruídos a tratar os clientes de forma gentil e cortês.

Outro aspecto que faz com que a empresa disponha de um bom atendimento é o fato de buscar atender de forma rápida e eficaz a todos, garantindo que a mercadoria chegue até o cliente no menor tempo possível. Os produtos são entregues no mesmo dia em que é realizado o pedido, sendo que, na maioria das vezes, a empresa consegue entregar, inclusive, no mesmo turno.

#### b) Pós-venda

A equipe da Comercial Adegueiro destaca-se pela atenção que dá aos compradores. Qualquer eventualidade que possa vir a ocorrer com algum produto adquirido é prontamente resolvida, para que, dessa maneira, o cliente saia, sempre, satisfeito e disposto a realizar uma nova compra. Assim sendo, a empresa empenha-se em garantir satisfação.

#### c) Entrega própria

A empresa conta com sua própria frota para realizar as entregas, a qual é composta por dois utilitários, sendo um furgão e uma picape. Não é cobrado nenhum valor do cliente referente a esse serviço e, também, não existe valor mínimo de

compra para isso. As entregas são feitas de segunda a sábado e o produto é entregue no endereço do cliente em pouco tempo.

A entrega própria da Comercial Adequeiro é um dos seus pontos fortes e torna-se um atrativo para os clientes, uma vez que são praticamente inexistentes as empresas que oferecem esse atendimento sem cobrar ou exigir uma compra mínima. Enquanto a maioria das empresas costuma atrasar suas entregas, a empresa diferencia-se justamente por sua eficiência. Em consequência disso, é possível obter a fidelização do cliente, que enxerga essa característica como um diferencial; mesmo que a concorrência, às vezes, possa oferecer um produto por um preço um pouco menor, o cliente teria de deslocar-se até o estabelecimento, preferindo, assim, fazer suas compras na Comercial Adequeiro.

Por último, a empresa também consegue reduzir os custos, os quais seriam maiores se dependesse da contratação de empresas terceirizadas para realizar esse serviço. Além disso, por ter uma entrega própria, consegue controlar a qualidade do trabalho prestado, evitando reclamações e descontentamentos.

#### d) Variedade de produtos

A empresa trabalha com mais de seiscentos tipos de produtos. Seu foco está nas bebidas, principalmente cervejas e refrigerantes, das mais diversas marcas. Além disso, também comercializa água, suco, vinho, uísque e outras bebidas alcoólicas. Na categoria alimentos, vende itens perecíveis – como arroz, feijão, massa, óleo, sal, açúcar – e não perecíveis – como molhos prontos, maionese, catchup, queijo ralado, creme de leite, leite condensado, achocolatados. Ainda, são vendidas cestas básicas com esses produtos, as qual dispõe de bastante demanda.

Além disso, possui produtos de outros segmentos, como os de limpeza – amaciante, sabão em pó, sabão em barra, alvejante, ceras, desinfetantes, pedra sanitária etc. Também são vendidos produtos de higiene, como creme dental, papel higiênico, absorvente, desodorante, aparelho de barbear descartável e outros.

Por último, a empresa também vende algumas outras variedades, como produtos de material escolar – cadernos, canetas, folhas de ofício, lápis e cola. Ademais, são vendidas guloseimas, como chocolates, balas, chicletes, pirulitos, salgadinhos e pipoca doce. Diante disso, a diversificação da qual dispõe a Comercial Adequeiro consegue atender um maior número de clientes, uma vez que tem

potencial para corresponder às mais diversas necessidades existentes, tendo, assim, influência em diferentes nichos de mercado.

#### e) Controle dos sócios

A Comercial Adequeiro é uma empresa familiar, criada entre pai e filho, os quais são sócios e responsáveis por tudo que acontece. A administração divide-se apenas entre os dois sócios, de modo que os mesmos conseguem controlar, de perto, tudo que acontece. Além disso, são encarregados de realizar todas as atividades administrativas e burocráticas, sendo assim, realizam a compra de produtos, fazem contato direto com fornecedores, controlam prazos de validade, organizam e efetuam o pagamento de impostos, enviam relatórios mensais aos contadores, dentre outras incumbências.

Os sócios da Comercial Adequeiro são os responsáveis diretos por qualquer eventualidade que possa vir a ocorrer. Esse aspecto acaba por tornar-se um ponto positivo, já que, em virtude da proximidade, a forte comunicação existente torna-se um diferencial. Qualquer problema é resolvido rapidamente, sem precisar depender da opinião de outras pessoas para tomar uma decisão.

#### f) Localização

Tendo em vista que um dos sócios tem comércio há mais de vinte anos no mesmo bairro, a localização da Comercial Adequeiro torna-se um de seus pontos fortes, uma vez que a grande maioria dos moradores conhece a empresa e sente-se bem indo até lá. Consequentemente, os sócios também são pessoas conhecidas por todos.

Além disso, alguns dos bairros que cercam a empresa estão entre os cinco mais violentos da cidade, sendo eles o Rubem Berta e o Sarandi, conforme notícia da Zero Hora (2018). Sendo assim, por tratar-se de uma zona mais carente e vulnerável, esquecida pelo resto da população, os moradores da comunidade sentem-se acolhidos por terem a empresa situada em seu bairro.

### **8.2.2 Fraquezas**

#### a) Pequena equipe de vendas

Há anos atrás, a empresa já teve alguns funcionários que eram responsáveis pelas vendas externas, no entanto, atualmente, um dos sócios é o encarregado por realizar essa função. Sendo assim, ele reserva de dois a três dias na semana para visitar os clientes, ausentando-se da empresa nesse período. Dessa forma, isso pode significar uma fraqueza, já que a administração acaba ficando mais centralizada em apenas um dos sócios.

Ademais, devido a essa carência de um maior número de vendedores, não é possível buscar novos clientes, uma vez que somente um sócio não dispõe de tempo suficiente para visitar a atual clientela e, ainda, ir em busca de novos. Diante disso, a empresa acaba por perder clientes em potencial, devido ao déficit existente no seu quadro de funcionários.

#### b) Ausência de divulgação

Sabe-se que a divulgação de uma empresa é uma ação importante quando se trata de buscar seu crescimento no mercado, especialmente quando se trata de divulgação na internet, já que as pessoas estão, cada vez mais, conectadas ao mundo virtual. A Comercial Adegueiro, no entanto, nunca investiu em qualquer tipo de divulgação. Embora a empresa conte com uma página na rede social Facebook, costuma ter poucas atualizações. Até a atualidade, os novos clientes chegam à empresa através da indicação de clientes antigos. Diante disso, torna-se relevante investir na divulgação da empresa nas redes sociais que as pessoas utilizam com frequência.

### **8.2.3 Oportunidades**

#### a) Fabricante lento

As distribuidoras que também fabricam produtos dispõem de um processo de venda mais lento, desde o cadastro junto à empresa até a primeira compra realizada pelo cliente. Além disso, a entrega da mercadoria requer o prazo de um dia. Dessa forma, esse procedimento, exigido pelas fabricantes, abre espaço para a Comercial

Adegueiro, já que a mesma realiza suas vendas de forma rápida e ágil, além de entregar o produto no mesmo dia em que o pedido é feito pelo cliente.

b) Aumento no consumo de bebidas alcoólicas

A Comercial Adegueiro comercializa diversos produtos, sendo que um de seus focos é a venda de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) (apud EXAME, 2017), nos últimos dez anos, o consumo de álcool aumentou em 43,5% no Brasil, chegando, no ano de 2016, a 8,9 litros de álcool por pessoa, superando a média internacional, que ficou em 6,4 litros. Sendo assim, esse é um aspecto relevante a ser levado em consideração, uma vez que a empresa oferece uma variedade de bebidas alcoólicas.

c) Vendas pela internet

Realizar compras pela internet vem tornando-se um hábito cada vez mais frequente nos últimos anos. Somente no ano de 2017, o faturamento do comércio eletrônico cresceu 7,5% no Brasil e tende a continuar crescendo, conforme o G1 (2018). A Comercial Adegueiro ainda não dispõe de nenhum serviço pela internet e quase todas as suas vendas são realizadas através do telefone. Sendo assim, o comércio pela internet servirá como um importante meio para o aumento no número de vendas e, conseqüentemente, provocará o crescimento da empresa.

#### **8.2.4 Ameaças**

a) Concorrência dos fabricantes

A Comercial Adegueiro é uma empresa que atende o atacado e o varejo, sendo assim, realiza as compras de seus produtos diretamente com o fabricante para, posteriormente, vendê-los a seus clientes, atuando, assim, como um agente intermediário. No mercado em que a empresa atua, existe a possibilidade de o agente intermediário ser eliminado, de modo que o cliente final consiga comprar diretamente do fabricante. Entretanto, essa ameaça pode ser reduzida, uma vez que



o cliente final nem sempre dispõe do mesmo poder de compra que a Comercial Adequeiro, fazendo com não consiga chegar a um custo satisfatório.

#### b) Grandes varejos/atacadistas

Concorrentes como o Atacadão, o Makro, o Maxxi Atacado e o Walmart são estabelecimentos de grande porte, os quais vendem tanto para pessoa física, quanto para pessoa jurídica. Seu formato de atendimento é muito parecido com o da Comercial Adequeiro, pois realizam vendas para o atacado e para o varejo. No entanto, o que os difere é que esses grandes varejos/atacadistas dispõem de um maior poder de compra e, conseqüentemente, conseguem ofertar seus produtos por um menor preço. Diante disso, tornam-se uma ameaça, uma vez que a Comercial Adequeiro nem sempre consegue alcançar os mesmos preços que esses concorrentes.

### 8.2.5 Matriz SWOT

A seguir, é exposta a matriz SWOT da Comercial Adequeiro, realizada a partir da análise dos ambientes.

Quadro 7 – Matriz SWOT da Comercial Adequeiro.

<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Atendimento	Fabricante lento
Pós-venda	Aumento no consumo de bebidas alcoólicas
Entrega própria	Vendas pela internet
Variedade de produtos	
Controle dos sócios	
Localização	
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Equipe de vendas pequena	Concorrência dos fabricantes
Ausência de divulgação	Grandes varejos/atacadistas

Fonte: Elaborado pela autora.

### 8.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Ao realizar a análise situacional da Comercial Adequeiro, foi possível identificar os aspectos do ambiente interno e externo da empresa, definindo, assim, suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com base nessas informações, foram definidos os objetivos da empresa e, posteriormente, os objetivos de marketing.

#### 8.3.1 Objetivos da Empresa

A seguir, foram definidos os objetivos da empresa, os quais visam seu crescimento no mercado:

- **Ampliar para 20% o faturamento da empresa em vendas para o varejo:** atualmente, as vendas realizadas para o varejo correspondem a menos de 10% do total que a empresa fatura. Diante disso, determina-se como objetivo o aumentar o faturamento para esse mercado.
- **Expandir em 20% as vendas para pessoa jurídica:** de acordo com os sócios, boa parte de seus clientes pessoa jurídica consegue comprar muitos produtos diretamente da indústria. Sendo assim, faz-se necessário aumentar as vendas para esses estabelecimentos.
- **Aumentar em 25% a cartela de clientes:** atualmente, a Comercial Adequeiro conta com aproximadamente 300 clientes, de acordo com a estimativa dos sócios. Esse número pode vir a crescer, tendo em vista o mercado em potencial que a empresa ainda não atende. Diante disso, estabelece-se como objetivo o aumento de 25%, de modo a alcançar 375 clientes no prazo de doze meses.

#### 8.3.2 Objetivos de Marketing

A fim de atingir os objetivos da empresa, mencionados anteriormente, foram definidos os seguintes objetivos de marketing:

- **Investir na divulgação da empresa:** atualmente, a Comercial Adegueiro carece de divulgação, uma vez que permanece atendendo apenas seus clientes antigos, sem buscar novos. É importante que a empresa alcance visibilidade para atrair, ao seu estabelecimento, potenciais clientes.

- **Ampliar a equipe de vendas:** a Comercial Adegueiro conta com apenas um vendedor externo, sendo ele um dos sócios, o qual realiza visitas semanais a estabelecimentos que já são clientes. Assim sendo, para que se possa ir em busca de novos clientes, faz-se necessário a expansão do quadro de vendedores.

- **Realizar vendas na internet:** a Comercial Adegueiro realiza suas vendas apenas através do telefone ou pessoalmente, criando uma barreira entre o público que não tem disponibilidade para essa forma de contato. Diante disso, a empresa deve passar a vender, também, através da internet.

- **Adequar-se à modalidade atacado/varejo:** a Comercial Adegueiro, atualmente, tem como foco a venda de seus produtos na modalidade atacado, de modo que, raramente, realiza venda de produtos na forma unitária. Sendo assim, a empresa deve direcionar suas vendas também para o varejo, satisfazendo, dessa forma, dois tipos de públicos.

#### 8.4 PLANO DE AÇÃO

A fim de atingir os objetivos de marketing propostos anteriormente, foi elaborado um plano de ação para a empresa Comercial Adegueiro. A partir de cada ação, foram definidos os responsáveis pela execução, o prazo estimado, o custo previsto para realizar a implementação e o controle da ação.

**AÇÃO 1: Criar panfletos da Comercial Adegueiro para distribuição nas regiões próximas à empresa.**

- Objetivo: divulgar a empresa, tornando-a mais conhecida pelo público nos arredores.
- Descrição da ação: essa ação refere-se à divulgação da empresa por meio de panfletos, com o foco em alcançar possíveis clientes pessoa física e pessoa jurídica. Os panfletos devem conter os dados sobre a empresa, como sua localização e telefone, e salientar que os valores são a preço de atacado. Deve ter imagem da cesta básica que a empresa comercializa, juntamente com o valor e com destaque para o brinde que a acompanha. Além disso, no panfleto, deve constar, também em destaque, que a entrega é rápida e sem custo adicional.
- Responsável pela ação: sócios.
- Prazo estimado: três meses.
- Custo estimado: R\$300,00 por quatro mil panfletos tamanho A5. Além disso, soma-se o custo de R\$200,00 para a contratação de duas pessoas para cada entrega, totalizando R\$600,00 por três entregas. Total da ação: R\$900,00.
- Controle da ação: analisar se houve aumento de público após os três meses.

## **AÇÃO 2: Criar anúncios da Comercial Adequeiro no Facebook.**

- Objetivo: divulgar a empresa, tornando-a conhecida na internet.
- Descrição da ação: essa ação refere-se a fazer anúncios na página da Comercial Adequeiro na rede social Facebook. É possível escolher o perfil de público a ser atingido pelo anúncio, o local e número de pessoas que a publicação deve alcançar, definindo, assim, o preço que custará. Por fim, essa ferramenta permite acompanhar os resultados do anúncio, verificando quantas pessoas viram e curtiram a publicação, bem como quantas passaram a seguir a empresa na rede social.
- Responsável pela ação: sócios e auxiliares administrativos.
- Prazo estimado: três meses.
- Custo estimado: R\$20,00 por anúncio. Um anúncio a cada quinze dias, durante três meses. Total: R\$120,00.
- Controle da ação: analisar o número de curtidas na página e as interações na rede social após o período de três meses.

**AÇÃO 3: Contratação de novo vendedor externo.**

- Objetivo: aumentar a equipe e, conseqüentemente, o volume de vendas.
- Descrição da ação: essa ação tem como intenção aumentar o número de vendedores, a fim de alcançar um maior número de clientes. Sendo assim, a ação a ser tomada é a contratação de um novo vendedor, para auxiliar nas vendas externas, que, até então, cabiam somente a um dos sócios.
- Responsável pela ação: sócios.
- Prazo estimado: um mês.
- Custo estimado: nenhum, a empresa já dispõe de indicações.
- Controle da ação: Mensurar o volume de vendas após a contratação.

**AÇÃO 4: Criação de uma loja virtual para a Comercial Adequeiro.**

- Objetivo: realizar vendas através da loja virtual.
- Descrição: é necessário que se crie uma loja virtual que permita, aos clientes, realizar compras de forma simples e rápida. Todos os produtos estarão expostos e detalhados, a fim de que o freguês possa visualizar o que está comprando.
- Responsável pela ação: sócios e auxiliares administrativos.
- Prazo estimado: dois meses.
- Custo estimado: nenhum, o site cobra apenas mensalidade.
- Controle da ação: acompanhar, mensalmente, o volume de vendas realizadas através do site.

**AÇÃO 5: Incluir, no site, vendas na modalidade varejo.**

- Objetivo: aumentar o volume de vendas para clientes pessoa física.
- Descrição: clientes que optarem por realizar as compras através da loja virtual da empresa poderão comprar o produto desejado em quantidades unitárias.
- Responsável pela ação: sócios.
- Prazo estimado: dois meses.

- Custo estimado: nenhum, pois a empresa já dispõe das mercadorias.
- Controle da ação: mensurar, ao final de cada mês, o volume de vendas destinadas aos clientes pessoa física.

## 8.5 CONTROLE DO PLANO DE MARKETING

As ações sugeridas devem ser implementadas de acordo com o cronograma sugerido e conforme a disponibilidade da empresa no que diz respeito aos custos de implementação. Os responsáveis indicados foram os sócios, tendo em vista que são os únicos com poder de decisão na empresa, todavia, em algumas ações, os auxiliares administrativos, que são os filhos dos sócios, foram indicados para contribuir.

O controle de cada ação foi indicado anteriormente, contudo, além disso, deverão ser feitas reuniões, a cada trinta dias, para mensurar os resultados obtidos até então. Esses dados devem ser devidamente registrados para o acompanhamento do plano de marketing. Para que seja aplicado de forma adequada, é necessário que os procedimentos sejam feitos corretamente, pois, em meio a possíveis eventualidades, será possível realizar novos ajustes para alcançar os objetivos propostos.

## 9 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a empresa Comercial Adegueiro. A obtenção dos dados necessários para a realização deste trabalho foi feita através de uma análise situacional interna e externa da empresa. A análise situacional interna permitiu identificar as forças e fraquezas do estabelecimento, enquanto a análise do ambiente externo possibilitou analisar a concorrência, os clientes e o cenário em que a empresa está inserida, tornando possível a visualização de oportunidades e ameaças.

Por meio da análise do ambiente externo da empresa, foi possível definir os concorrentes no setor atacadista e varejista em que a Comercial Adegueiro atua. Os principais concorrentes, nesse primeiro, são as empresas distribuidoras que dispõem de porte maior e tem grande influência no mercado. No setor varejista, existe uma concorrência mais ampla, desde os supermercados até os mercados de bairro.

Ademais, através da análise do ambiente interno e externo da Comercial Adegueiro, como já mencionado, foi possível identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo, assim, realizar a matriz SWOT da empresa. A partir dessas informações, foi possível estabelecer objetivos condizentes com as suas necessidades e, dessa forma, definir, de maneira coerente, o plano de ação.

Assim sendo, o presente trabalho buscou estabelecer tais objetivos, visando uma maior atuação no mercado em que está inserida a empresa. Dessa forma, abrangeu, desde a contratação de novos vendedores, para compor a atual equipe, até o investimento na divulgação da empresa. Posteriormente, foram definidas as ações de marketing, as quais permitirão alcançar os objetivos propostos.

Por último, é cabível salientar que o presente plano de marketing envolve algumas limitações no que diz respeito a uma análise financeira mais elaborada das circunstâncias da empresa e de sua aplicabilidade futura. Isso ocorre devido às mudanças constantes que podem acontecer no ambiente da empresa, podendo modificar, dessa forma, a estratégia a ser aplicada.

Embora haja algumas peculiaridades no mercado em que está inserida a Comercial Adegueiro, em meio a todos os seus anos de atuação, a empresa vem mostrando-se eficaz. Dessa forma, as ações recomendadas buscam contribuir para

o seu fortalecimento, bem como para o seu crescimento e, por conseguinte, servirão como uma importante referência para os sócios.



## REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **About AMA**. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 07 nov. 2017.
- CHURCHILL JR, G. A.; PETER, P. J. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução de Cecília C. Bartalotti e Cid Knipel Moreira. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- EXAME. **Consumo de álcool aumenta 43,5% no Brasil em dez anos, afirma OMS**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/consumo-de-alcool-aumenta-435-no-brasil-em-dez-anos-afirma-oms/>>. Acesso em: 29 maio 2018.
- FERREIRA, R. **Na crise, micro e pequenas empresas contratam mais que médias e grandes**. Disponível em: <<http://agorarn.com.br/economia/na-crise-micro-e-pequenas-empresas-contratam-mais-que-medias-e-grandes/>> Acesso em: 01 dez. 2017.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. Tradução de Mauro de Campo Silva. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Tradução de Mauro de Campo Silva. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- FUNDAÇÃO GAÚCHA DE TRABALHO E AÇÃO SOCIAL. **Pesquisa de emprego e desemprego na região metropolitana de Porto Alegre**. Disponível em: <<http://www.fgtas.rs.gov.br/pesquisa-de-emprego-e-desemprego-na-regiao-metropolitana-de-porto-alegre-2018>>. Acesso em: 14 maio 2018.
- G1. **Faturamento do comércio eletrônico cresce 7,5% em 2017, com aumento no número de pedidos**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/faturamento-do-comercio-eletronico-cresce-75-em-2018-com-aumento-no-numero-de-pedidos.ghtml>>. Acesso em: 15 jun. 2018.
- G1. **Micro e pequenas empresas são 99% do total no país, mostra pesquisa**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micro-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html>>. Acesso em: 04 out. 2017.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Sinopse do censo demográfico 2010**. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=4&uf=00>>. Acesso em: 13 de maio de 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**: a Bíblia do marketing. Tradução de Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: A edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L.; GUEVARA, A. J. de H. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**: Conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEMES JR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTA, K. N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MCDONALD, M. **Planos de marketing**: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar planos eficazes. Tradução de Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OBSERVATÓRIO DA CIDADE DE PORTO ALEGRE. **Bairro Passo das Pedras**. Disponível em: <[http://portoalegremanalise.procempa.com.br/?regiao=54\\_0\\_0](http://portoalegremanalise.procempa.com.br/?regiao=54_0_0)>. Acesso em: 14 maio 2018.

POLIZEI, E. **Plano de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Informações por bairro**. Disponível em: <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?p\\_secao=131](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/spm/default.php?p_secao=131)>. Acesso em: 14 maio 2018.

PROCEMPA. **Censo do IBGE 2000 e 2010**: população por bairros. Disponível em: <[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/spm/usu\\_doc/populacao\\_por\\_bairro\\_s\\_\\_nova\\_tabela-\\_ibge\\_2010\\_ok.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/spm/usu_doc/populacao_por_bairro_s__nova_tabela-_ibge_2010_ok.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2018.

ROSSI, P. et al. **Como os governos controlam a inflação?** Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/inflacao-como-os-governos-controlam/platb/>>. Acesso em: 04 out. 2017.

SEBRAE NACIONAL. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 01 dez. 2017.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS. **Copa do mundo:** comportamento do consumidor.

Disponível em:

<[https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st\\_imprensa/analise\\_spc\\_brasil\\_copa\\_do\\_mundo\\_consumidores\\_20141.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/analise_spc_brasil_copa_do_mundo_consumidores_20141.pdf)>. Acesso em: 16 maio 2018.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Marketing estratégico no Brasil:** teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

ZERO HORA. **Cinco bairros concentram mais de um terço dos assassinatos de Porto Alegre em sete anos.** Disponível em:

<<https://gauchazh.clicrbs.com.br/seguranca/noticia/2018/03/cinco-bairros-concentram-mais-de-um-terco-dos-assassinatos-de-porto-alegre-em-sete-anos-cjehe8qep00zx01r4iug2ag1p.html>>. Acesso em: 20 maio 2018.

ZERO HORA. **Faturamento do setor atacadista distribuidor cresce 9,9% em maio, ante abril.** Disponível em:

<<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2017/07/faturamento-do-setor-atacadista-distribuidor-cresce-9-9-em-maio-ante-abril-9834430.html>>. Acesso em: 04 out. 2017.

WESTWOOD, J. **O Plano de marketing.** 3. ed. São Paulo: M. Books, 2007.